

事例からみた韓国企業の対日進出戦略

増田 耕太郎 *Kotaro Masuda*

(財)国際貿易投資研究所 研究主幹

要約

韓国の対日直接投資は製造企業の買収を中心に活発である。従来の IT サービス分野、部品調達や研究開発の拠点などの進出に加え、近年は①優れた技術をもつ中堅・中小製造企業、有望なベンチャー企業等を買収する、②全国各地のゴルフ場やスキー場、ホテルなどの観光・リゾート施設を運営する企業の買収や営業権の譲渡を受ける、③欧米諸国等でシェア拡大に成功した実績をふまえ日本市場の獲得に乗り出す、④工場を設け日本で生産する、等に拡大している。

リゾート観光分野の投資が九州から北海道まで広がっている要因は、韓国の外国旅行ブーム、ゴルフブーム、スキーブームを反映し、韓国に近くアクセスが良く観光客誘致がし易いことにある。

製造業企業の買収に積極的であるのは、①中国企業による日本企業の買収や資本提携を含めたアライアンスの動きが活発である、②中国企業による日本企業の買収が韓国企業の競争力の低下につながるとの警戒感が韓国にある、等があげられる。日本企業の業績が悪化し企業価値が低下している状況を「M&A を行い易い」と考えるのも中韓両国の企業に共通する。

韓国企業による日本企業の M&A を支援するため、韓国政府は積極的な施策を行っている。買収資金を提供する投資ファンドの設立もそうした動きの一つである。

1. 韓国からの対日投資

近年の韓国の対日直接投資は高い水準にある。本稿では韓国からの対日投資状況を統計で確認し、どのような投資が行われているのか事例をもとに考えてみる。

近年の韓国からの投資が高水準にあることは韓国対外直接投資統計（実行額ベース）から確認できる。主な特徴は次のとおり。

- 2003年以前は1億ドルを超えることがなかった。2004年以降の最近6年間は1億ドルを連続して超え、2007年は過去最高の5億1800万ドルであった。2008年の4億2,590万ドル、2009年の3億7,534万ドル、2010年（1～9月）の1億3,722万ドルと、国際金融危機後も高い水準にある（図-1）。
- 非製造業分野の投資が約9割を占める。2009年の業種別投資額の割合は、製造業が8.4%、非製造業分野が91.6%である。1968年以降の対日投資累計額でも非製造業分野が88.2%を占める（表-1）。
- 対日投資累計額の非製造業分野の内訳は、卸・小売業が最大の17.6%。

不動産・レンタル・リース業（15.8%）、情報・通信（10.7%）、芸術・スポーツ・レクリエーション分野（8.2%）、金融・保険（6.4%）と続く。

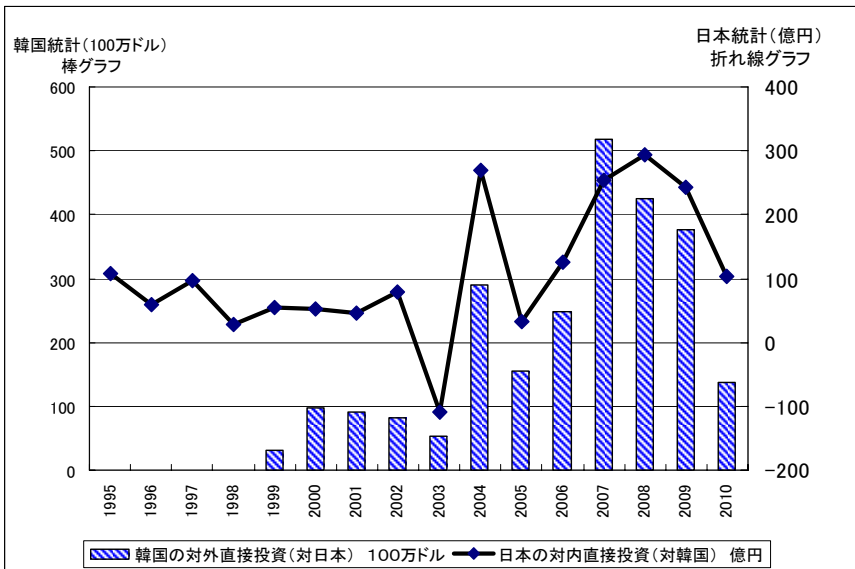
日本側の統計でも2006年以降の韓国の対日直接投資は高い水準にある。

- 2006年以降は100億円を超える投資が続いている。2006年以降は126億円、254億円、293億円、242億円である。2010年1～9月期は103.5億円である。
 - 圧倒的に非製造業分野が多い。2005年から2010年第2四半期までの累計額でみると、製造業分野の投資は6.0%を占めるに留まり、94.0%が非製造業分野である。
 - 非製造業分野で大きなシェアを持つのは通信業（29.6%）、小売・卸売業（27.0%）、サービス業（12.4%）である。これらの3業種以外の非製造業投資のシェア（25.1%）の大半は金融・保険業と推測される。韓国の対日投資の拡大は、韓国系企業数の増加となっている。
- ①帝国データバンクは同社の信用調査報告書（約150万社収録）をも

とにした調査の結果、韓国企業数は385社。5年前の2005年に比べると33.7%増加していると公表した。業種別の割合では「卸売業」(42.9%)と「サービス業」(30.4%)の2業種で7割以上を占める。「ソフトウェア開発」「オンラインゲーム開発」も多い。

②東洋経済新報社発行の『外資系企業総覧』に掲載している韓国企業数は、2010年度版では162社。10年前の2000年度版では63社、その間に99社増え約1.7倍増である。同時期に非製造業が59社から151社であるので、企業数の増加は非製造業分野である。

図-1 韓国からの対日直接投資の推移



注 韓国の投資額は実行ベース。2010年は1~9月の累計額。

日本の投資額は国際収支ベース。2010年は1~9月の累計額。

出所 国際貿易投資研究所『世界主要国の直接投資統計集(国別編)』

原資料は 日本銀行「日本直接投資統計」、韓国輸出入銀行:「韓国直接投資統計」

表一 1 韓国の対日投資額の業種別内訳

業種	単位 100万 US\$、件数						1968-2010.9 構成比 (%)	構成比 (%)	件数 〔累計〕	構成比 (%)
	2005	2006	2007	2008	2009	2010.1-9				
対日投資総額(実行額)	156.0	247.9	518.0	425.9	375.3	137.2	2,896.5	100.0	3791	100.0
製造業	12.5	38.3	94.3	76.4	31.7	18.3	458.0	11.8	707	18.6
非製造業	143.5	209.6	423.7	349.5	343.7	119.0	2,438.5	88.2	3084	81.4
卸売業・小売業	25.5	21.1	43.3	73.5	22.0	48.1	682.6	17.6	1025	27.0
ホテル等宿泊業・レストラン	11.1	1.5	7.6	4.4	6.9	4.3	41.7	1.1	200	5.3
情報・通信	9.7	19.6	140.2	90.4	24.6	38.0	415.1	10.7	540	14.2
金融・保険業	3.2	1.7	0.0	28.2	215.1	1.4	249.4	6.4	16	0.4
不動産業・レンタル・リース業	41.7	129.8	178.2	39.3	30.7	6.4	615.3	15.8	649	17.1
専門的・科学・技術サービス	6.5	1.5	3.3	0.8	2.5	0.5	38.5	1.0	86	2.3
芸術・スポーツ・レクリエーション関係	41.5	31.2	40.1	100.7	31.4	12.7	320.1	8.2	325	8.6

出所 韓国輸出入銀行 対外直接投資統計(国際貿易投資研究所「世界主要国の直接投資統計集(国別編)」各年版をもとに作成)

- ③経済産業省の『外資系企業動向調査』の回答企業数をみても韓国企業が増えている。韓国企業として集計した企業数は第43回調査(2008年実績)が123社(うち、非製造業が109社)。5年前の38回調査(2003年実績)のそれは56社(非製造業は53社)だったので、5年間に70社増えて2.3倍増となっている。増加業種が非製造業であることは他の結果と同じである。
- ④韓国貿易協会発行の『駐日韓国企業名簿』(2010年版)に掲載している数は266社14機関。「貿易・製造」分野(146)と「IT・サービス」分野(45)で全体の7割を超えている。
- 近年の投資状況を事例からみると、

- 統計的な結果と異なる特徴が挙げられる。本稿では次の特徴を紹介する。
- ①生産拠点の獲得を目的とした企業買収
 - ②最先端技術を持つベンチャー企業の買収
 - ③韓国の観光ブームを背景にしたレクリエーション分野の買収
 - ④日本市場の本格参入を目指す進出

2. 生産拠点獲得の買収が目立つ製造企業

従来の製造企業の主な進出目的は、生産・拠点を設けるのではなく、日本から部品や資材を購入するための部品調達拠点、日本の顧客向け販売拠点や、新製品開発のための研究開

発拠点を設けるのが主であった。例えば、サムスン電子は横浜に研究開発拠点の〔株〕サムスン横浜研究所を設け(1992年、98年現社名に変更)、その支所を大阪(2002年)、札幌(2008年)、福岡(2010年)に開設している。

ところが、近年、日本の中堅・中小企業を買収し生産拠点を獲得する例が目立つ(表-2)。サムスングループの総合商社・サムスン物産はステンレス圧延・加工会社の明道メタル〔株〕(新潟県燕市)を買収した(2008年1月)。両社は1989年から取引関係にあり、その実績からサムスン物産は明道メタルのばね材など薄板の生産技術に注目し買収を決めている。

ゴルフ用具メーカーのマルマン〔株〕は、同社の株式の20.94%を持つ〔株〕SFCG破産管財人名義の株式を、〔株〕コスモ&カンパニーが譲渡を受け筆頭株主となったと発表した(2010年10月)。コスモ&カンパニーは韓国コスモ・グループの日本法人子会社である。なお、買収したコスモ・グループとマルマンはマルマン・コリアを共同出資(2003年)した関係にあり、マルマン製品を日

韓両国に加えゴルフ人口が増えているアジア地域の販売に力をいれる方針である。

敵対的な買収例にエムアンドエフシー(M&FC)がある。M&FCはJASDAQ上場企業の日本精密〔株〕の株式の49.81%を敵対的買収で取得した(2007年8月)。日本精密は時計バンドやメガネフレームなどを製造するメーカーでベトナムに生産工場を持つ。M&Aで生産拠点を獲得し中国市場などのアジアの第3国市場に販路等を広げていく狙いは、多くの事例に共通する。

企業買収によらずに製造業分野に進出例にポスコ(POSCO)がある。ポスコは特殊鋼メーカーの寿工業〔株〕と合弁でアジア特殊製鋼〔株〕を設立した(2007年7月)。資本金は30億円。ポスコ子会社の商社・ポスティールが18%を出資した。北九州市に工場を建設し大型船舶や産業機械、風力発電設備の高強度部品の素材となる鍛造用鋼塊(インゴット)を生産している。生産品の大半はポスコが引き取り需要の旺盛な韓国で販売する。

表－２ 韓国からの対日投資事例（製造業分野）

	韓国企業名	日本企業（出資先）	時期	概要
グリーンフィールド投資	MamiRobot Co.,Ltd. (マミロボット)	マミロボット・ジャパン	2010.09	MamiRobot Co.,Ltd. (マミロボット) は、横浜に日本法人株式会社マミロボット・ジャパンを設立 ・同社は家庭用自動掃除ロボット「マミロボット」等の研究開発、製造、販売するベンチャー企業（2005年設立）
	ロッテ・データ・コミュニケーションズ (Lotte Data Communications) シンファLED (SHINWHALED)	ロッテ和歌山LED (仮称)	2010.11	2010.11.2 韓国企業2社（ロッテ・データ・コミュニケーションズ、シンファLED）が、和歌山県御坊市にLED製造工場を建設することを発表（和歌山県商工観光労働部） ・2012年の操業を目指す
	サムスン電子	(株) サムスン横浜研究所	2010.2	福岡に半導体の研究開発拠点（九州分所）を開発 ・サムスン電子全額出資の子会社で日本における研究開発の本拠地「サムスン横浜研究所」（本社・横浜市）の九州分所と位置付け ・サムスン電子の日本における研究開発拠点は、本社（横浜）、大阪（大阪・箕面）、札幌の4カ所
	ポスティール	アジア特殊製鋼（株）	2007.7	ポスティールはポスコの100%子会社 ・特殊鋼メーカーの寿工業と合併（出資比率18%）で日本法人のアジア特殊製鋼を設立。資本金30億円 北九州市に工場用地を取得し工場を建設、韓国向けの鍛造用鋼塊（インゴット）を生産
製造業分野	サムスン物産	明道メタル	2008.01	サムスン物産はサムスングループの総合商社 明道メタル（新潟県燕市）はステンレス圧延・加工会社で、サムスン物産の出資比率は100%
	エムアンドエフシー (Dongwoo M&FC)	日本精密	2007.03 2007.08	日本精密は時計バンドやメガネフレームなどを製造、ベトナムに生産工場を持つ ・日本ジャスタック上場企業である日本精密に敵対的買収をかけ、株式49.81%を取得した
	イルジン・グループ	日本ステント・テクノロジー	2008.06	日本ステント・テクノロジー（岡山市）は医療器具のベンチャー企業 ・イルジングループは韓国の電子部品・素材メーカーで、日本ステント・テクノロジーに第3社割当増資で資本参加（出資比率10.2%）
	コスモ&カンパニー (コスモ・グループ)	マルマン	2010.10	コスモグループはコスモ&カンパニーなど化学・建設エンジニアリング・産業資材・流通業など11社を保有するコンglomリット ・マルマンはゴルフ用品の製造・販売 ・持ち株会社コスモ&カンパニーがマルマン株20.94%を取得。さらに、友好的な株式取得で持ち株比率を51%まで高める計画
	ジョソソ・ソリューションズ			ジョソソ・ソリューションズはプラスチック射出成型と情報技術（IT）部品のメーカー ・TDB社は日本企業2社を買収したと紹介 ジェネシスは、発電事業会社で、海洋温度差発電分野、排熱温度差発電分野などで知られたベンチャー企業
	ポスコ	ゼネシス（Xenesys）	2010.12	・株式の51%（推定6.1億円）を取得したと発表 ・鉄鋼企業のポスコが非鉄鋼分野の企業を買収したのは初めてと韓国メディアが報道

出所：各社の公表資料、ホームページ掲載のニュース・リリース資料、自治体の公表資料等をもとに作成

同社は、日本国内販売目的に川崎には日産トレーディング（株）と合弁でコイルセンターと物流基地をかねた鋼板加工センター（POSCO-JYPC）を開設した（2008年9月）。大阪地区（POSCO-JOPC）、名古屋地区（POSCO-JNPC）、九州地区（POSCO-JKPC）に次ぐ拠点である。

また、ロッテ・データコミュニケーショ〔株〕と〔株〕シンファLEDが共同で御坊市（和歌山県）にLEDの生産工場を建設することを決め、進出覚書の調印を和歌山県等と行った（2010年11月）。新工場（ロッテ和歌山LED（仮称））の候補地に御坊第2工業団地があがっている。地元企業の〔株〕ビジュアル・ファーストを加えた3社で市場規模の調査をすすめる一方、販路開拓のために関連企業と折衝中で実状を把握次第、新会社を設立する。早ければ2012年春に操業する見込みだ。

3. 最先端技術に関心～ベンチャー企業の買収

成長分野・最先端技術分野でリードするベンチャー企業を傘下に収め

るM&Aの例もある。

〔株〕ゼネシス（Xenesys）は同社の51%に相当する株式の第3者割当増資を行い、ポスコと同社の日本子会社であるポスコ・ジャパンからの出資を受け入れた（2010年12月2日^{註1}）。ゼネシスは海洋温度差発電、排熱温度差発電、海洋淡水化装置の分野などで知られるベンチャー企業である。鉄鋼企業のポスコが「鉄鋼以外の分野で企業買収したのは初めて」である。ゼネシスは排熱利用の中核・基幹技術を持つ。ポスコにとって温室効果ガス排出量の大幅な削減に取り組むうえで、ゼネシスの買収は短期間で費用対エネルギー効率を最も効果的に高める手段になる。また、経営の多角化の一貫として再生エネルギー部門を成長事業に育てるため2018年までに環境分野だけでも62億ドルを投じる計画のようだ。ポスコの環境事業の推進に大きなシナジー効果が得られる判断をしたものと見られる。

また、岡山にある医療器具ベンチャー企業の〔株〕日本ステント・テクノロジーの第3者割当増資に応じ、イルジン・グループが出資した（2008

年6月)。世界に通用する体腔拡張医療用具のステント形状設計・加工・研磨・薬剤コーティング及び医療用具の表面機能化技術を活かした冠状動脈・頭頸動脈・胆道等のステント等を生産する。

4. 韓国の観光ブームを反映したレクリエーション分野の買収

「レクリエーション施設・ホテル・観光」分野の投資は2007年の最大業種で投資額は約1億ドルだった。この分野の投資は、全国各地に散在している。目立つのはゴルフ場などのリゾート施設、ホテル・旅館等の買収である。

韓国系企業によるゴルフ場の買収事例は、韓国に近い九州だけでなく全国各地に広がっている。韓国系企業が保有するゴルフ場は45コース・882ホール(2010年4月時点、ゴルフ会員権ニュース調べ)。韓国系のゴルフ場経営企業は5年前に比べ2倍増と、前述の帝国データバンク調査は指摘する。ゴルフ場を買収した韓国系企業は韓国でゴルフ場を営んでいるところが目立ち、買収の

主な目的は事業の拡大であると推測される。

観光・リゾート施設の買収例に「ナクア白神ホテル&リゾート」(青森県鯉ヶ沢町)がある。このリゾートはゴルフ場やスキー場があり、旧プリンスホテルが開発・所有していたもの。2007年にシティグループ(プリンシパル・インベス トメンツ・ジャパン)に売却されたものを、2010年に韓国のKICCグループが取得した。KICCは青森リゾート〔株〕を設立しリゾート名を変えずに営業している。支配人以下従業員の雇用が維持され、地元では「現地法人を立ち上げたので税収も見込まれる。鯉ヶ沢にとっては良いこと」と歓迎している。

観光リゾート分野の投資は、韓国からの集客のうで日本は「近い」「便利」「安い」の優位性がある。日本は韓国に近く韓国からのアクセスが良く便利である。大韓航空やアジアナ航空は札幌から那覇までの全国の16空港に乗り入れ、ソウルから1～2時間以内の近距離にある。しかも、高速道路の整備が進み空港とゴルフ場等の観光リゾート地へのアク

セスが良く韓国からの観光客にとって便利であるのも、韓国企業にとって集客の面で有利である。例えば韓国からの直行便がある福島空港からアクセスが容易なゴルフ場のうち少なくとも7コースは韓国系企業が経営する。

韓国のゴルフブームも買収する動機である。韓国はゴルフ人口に比べゴルフ場の数が少ない。ゴルフ人口の約275万人に対しゴルフ場数は280コース(2008年1月時点)。一方、日本はゴルフ人口830万人に対し約2400コースがあり、人口比ではゴルフ場数は韓国の約3倍近い。このため、韓国ではゴルフ場の需要超過でプレイ費用が割高で予約が難しく、タイや日本に出かける者が少なくない。日本までの往復の交通費や宿泊費を支払っても割安となるようだ。事実、日本の各地のゴルフ場は韓国からの観光客でにぎわっている。

ゴルフと同様なことがスキーにも言える。日本のスキー場がもつ雪質が良い天然雪・長距離コースの魅力は大きい。日本の多くのスキー場は韓国他の外国人スキー客で賑わい、日本のスキー人口の減少を補う外国

人スキー客に期待している。

5. 本格的な日本市場の参入をめざす

日本の消費者市場に韓国の耐久消費財メーカーが本格参入し、成功した例は少ない。自動車が撤退したのに対し、電子機器は本格的な参入をした。

現代自動車(Hyundai)は2001年に乗用車の本格販売を目指した。米国市場他での華々しい実績に比べ日本での結果は芳しくなく、2009年11月に乗用車販売から撤退した。日本自動車輸入組合の調査によると最も売れた2004年で2524台だった。

ところが、LG電子、サムスン電子他のエレクトロニクス・メーカーが日本の消費市場に本格的な参入を図る動きがある。

LG電子は日本市場に本格参入した(2010年11月)。同社は液晶テレビで世界第2位のシェアを持つ。液晶テレビ(モデル名:INFINIA)の場合は、22~55インチ型のすべてのモデルに動画配信サービスのアクトビラ・ビデオフルやTSUTAYA TVに

対応するなどの日本市場特有の仕様を追加搭載している。

LG 電子は過去に 2 度、進出を試みている（2002 年の日韓ワールドカップ共同開催前後と 05 年）。日本の TV 市場で成果をあげられず、2008 年に日本の消費者向け市場の進出を断念した経緯がある。それだけに、今回は日本市場と日本の消費者を研究し徹底的に準備し「成算あり」と考えたのであろう。

韓国メーカー品は米国市場や欧州市場で日本メーカー品を圧倒しシェア獲得に成功した。次に狙う市場は高機能が活きる放送環境に対応し高付加価値商品が売れる日本であるのは当然の戦略といえる。世界的なパネルシェアを持つ能力を活かし価格競争の面でも優位にあることを活かすことができると考えているに違いない。

サムスン電子は NTT ドコモを通じて多機能携帯端末（スマートフォン）の「Galaxy（ギャラクシー）S」を発売した（2010 年 10 月）。ギャラクシー S は発売以来 7 ヶ月で世界全体の累計販売台数が 1,000 万台を超え、Google 社の基本ソフト「アンド

ロイド」を搭載するスマートフォンとして人気が高い。日本でも発売直後の 10 月最終週の販売台数は iPhone4 を上回り 1 位になり、12 月のシェアは 19.7% と iPhone4 (21.4%) に次ぐ 2 位だった^(註-2)。さらにタブレット型機種 of Galaxy Tab を投入（同年 11 月）、日本市場への攻勢を強めている。また、パンテック（PANTECH & CURITEL）はスマートフォン「Sirius α」を AU (KDDI) と提携し参入した（2010 年 12 月）。

サムスン電子はスマートフォンに次いで薄型テレビ市場に本格的参入することも視野にあると見てよい。韓国メーカー・ブランドの電子機器が日本の消費者に受け入れられると、日本における韓国製品～特に耐久消費財のイメージを一変させる可能性を持つ。

ソフトウェア開発や IT サービス企業の進出は 10 年前からの傾向が続いている。オンライン・ショッピングモールを運営するロッテドットコムは日本法人（ロッテドットコム・ジャパン）を設立した（2010 年 7 月）。2011 年上半期にモールの開設

表－3 韓国からの対日投資事例（非製造業分野）

	韓国企業名	日本企業（出資先）	時期	概要
グ リ ト ン フ ィ ー ル ド 投 資	ロッテドットコム	ロッテドットコム・シ ャパン	2010.07	ロッテドットコムはオンライン・ショッピング モール経営で韓国大手・ショッピングモールのオープン は2011年上半期目標
	HuBDIC	(株) ヒュビディック・ グローバル (HuBDIC-Global)	2010.03	HuBDICは医療検査機器（体温計・血圧計等） のメーカー ・神戸のポートアイランドに医療機器および 部品の研究開発・製造・輸入販売のための日本 法人を設立
	OhmyNews International Corp.	オーマイニュースイン ターナショナル	2006.03	オーマイニュースは、ソフトラビタと提携し設 立（2008年にオーマイニュースに社名変更） ・ユーザー参加型のインターネットニュース サイト「オーマイライフ」を運営。市民記者 から寄せられた原稿を編集しニュースとして サイトに掲載
	マイクロ・インフィニティ		2006.04	マイクロ・インフィニティは韓国のITベンチ ャー企業 ・IT関連企業のラプロスと提携して日本法人 を設立 ・デジタルカメラの手ぶれ補正装置や家庭用 ロボット掃除機の姿勢制御などに使われるジ ャイロセンサーの技術に強みを持つ。
	Eマート		2010.11?	E-マートは大型ディスカウント・ストア ・北海道茅部郡森町の港付近にスケトウダラ直 営選別場（品質等級を付ける作業場）を開設 ・スケトウダラは韓国で人気がある魚で、冷 蔵・冷凍・干物などで販売。近年は温暖化な どの影響で日本海地域での不漁が続き、日本 やロシアから輸入している
非 製 造 業 分 野	DideoNET Co., Ltd.	DideoNET-Japan	2006.06	DidoNet Coは、マルチメディア製品開発会社 DideoNet Jaoanはインターネット配信技術 関連の開発子会社として日本人が出資していた 株式を取得
	NHN Japan (NHN Corp)	(株) マルチターム	2007.01	NHN Japanは韓国NHN Coの日本人でオン ライン・ゲームを提供 ・マルチタームはオンラインゲームの開発会社 で、NHN Japan100%出資の子会社化した NHNは韓国最大のポータル・検索・ネットゲ ーム企業
	NHN Japan (NHN Corp)	ライブドア	201.05	ライブドアの買収で日本のポータルサイト 市場への本格参入を図る
	サイカン (Cykan Holdings Co Ltd Group)	コムシード (株)	2007.01	サイカンは韓国Cykan Holdingsの日本法人 ・コムシード（名古屋センレックス市場上場） は、携帯電話のサイト運営企業を買収（出資 比率55%）
	Gumi Development Co	西武ホールディングス が保有する宮崎/鹿児 島のゴルフ場	2008.05	Gumi Developmentは西武ホールディング ス傘下のプリンスホテルが設立した生駒高原 宮崎小林ゴルフコース、宮崎日向ゴルフコ ース、鹿児島鹿屋ゴルフコースを会社分割で継 承した全株式を取得し買収
	KICCグループ	複合レジャー施設「ナ クア白神ホテル&リソ ート」 (旧・旧 鯉ヶ沢プリ ンスホテル)	2010.06	KICCグループは韓国の投資企業 「ナクア白神ホテル&リゾート」（青森県鯉 ヶ沢町）は、ゴルフ場やスキー場を併設する 青森有数のリゾート施設 ・旧プリンスホテルが所有していたが2007年 にシティグループに売却されていたのを取 得。青森リゾート(株)を設立
	リーディング投資証券	ジーク証券	20080.1	リーディング証券は韓国のインターネット証 券。 ・茨城県を地盤とするジーク証券（本社東京） を第3者割当増資と既存株主からの株式を取 得（出資比率53.3%）
	韓国・ロッテリア	バーバーキング・シ ャパン	2010.08	韓国ロッテリアは、ハンバーガー店経営のバ ーバーキング・ジャパンを買収 ・バーバーキング・ジャパンは、2001年に日 本のロッテリアが米国資本が撤退後経営して いたが、赤字が続き、韓国ロッテリアが負債を引 き継ぐことを条件に買収（買収額：100円?）

出所：表－2と同じ

をめざし開設準備室を設置した。ロッテドットコムは海外展開は日本が初めてである。日本のインターネット・ショッピングモールの高い成長に注目した進出である。将来は韓国と中国、日本の北東アジア地域のオンライン市場を統合したショッピングモール経営を視野にいれている。

〔株〕LDH（旧・ライブドア・ホールディングス）は傘下の中核会社の〔株〕ライブドアの株式を韓国インターネット大手のNHNの日本人（NHN Japan）に約63億円で譲渡すると発表した（2010年4月）。NHN Japanはゲームコミュニティー「ハンゲーム」の運営や、完全子会社のネイバージャパンが検索サービス「NAVER」を展開している。ライブドアを買収することでライブドアポータルをグループ内に取り込みNAVERの強化・成長につなげるのが狙いである。韓国のIT関連サービス企業は日本市場を重要視する傾向が顕著で、今後も日韓企業の提携や韓国企業の買収が増えることが見込まれる。

6. 積極化する日本企業の買収の背景～後押しする韓国政府

製造業を中心に日本企業へのM&Aが増えている背景に韓国企業の経営戦略と、それを支援する政府の動きがある。

例えば、サムスンが積極的にM&Aを活用する方針といわれ前述の明道メタルの場合は「技術力」を高く評価した。ポスコによるゼネシスの買収も同様である。

日本には高い技術力を持ちながら原材料高等による業績悪化や後継者難に直面する中小企業が多く、M&Aをし易い状況にある。韓国政府は日本企業の買収を模索する企業に資金を提供する投資ファンド（基金）の計画があると多くの韓国メディアが報じている（例：朝鮮日報：2010年6月16日付）。基金は独自技術を持つ日本企業を対象にしている。

報道内容を要約すると、

- 韓国政府は産業銀行、政策金融公社、中小企業庁、国民年金など機関投資家によるファンドの創設を推進する。
- 政府が直接ファンドに出資するの

ではなく、日本企業専門の M&A ファンドの活性化に向け多角的な支援を行う。

- 具体的には日本企業に M&A を行うことに関心がある韓国企業に 200 億～300 億ウォン（約 15～23 億円）の資金を支援する間接投資方式を採る案が有力である。
- 国際金融危機と長期にわたる不況から日本企業の企業価値が下落している。このため、優れた技術を持つ日本の中小企業を買収するには良い時期である。

韓国政府がファンドを設け日本企業への M&A を支援する要因を考えると、次の 2 点にありそうだ。

- 新たな成長産業を育成には優れた技術の確保が重要である。その実現手段の一つとして日本企業への M&A を位置づける。
- 近年、中国企業が高い技術力・商品開発力・販売ノウハウ等を持つ日本の中堅・中小企業を買収が増えている。中国企業による日本企業の M&A は今後も増加する見通しであること^(注-3)。生産・製造に強い中国企業が、日本企業を傘下

におさめ日中企業のアライアンスの拡大は、韓国企業の競争力低下につながるとの懸念を感じている。

そこで、韓国企業も技術力の高い中小企業を中心に積極的に M&A 戦略を採る、企業のグローバルな M&A を活発化させるために政府レベルのサポート体制が必要であると推測しても不自然ではない。

なお、大韓貿易投資振興公社 (KOTRA) は日本市場に進出するための「3C 戦略」を掲げている。3C 戦略は部品・消費財・知的先端分野を指し、2010 年大阪の貿易投資拡大戦略会議で明らかにした（韓国新聞：電子版）。

- a) 部品素材部門 (Components) の強化し対日貿易赤字を改善する
- b) 流通網を積極的に活用し消費財 (Consumer goods) 市場に進出拡大する
- c) IT・知識サービスなど先端 (Cutting-edge) 技術分野の未来成長市場を先取りする

7. まとめにかえて～日本の中堅・中小企業の進路

日本企業の視点にたち、韓国や中国などの企業による日本企業への M&A が増える要因を考えると、日本企業が置かれている構造的な経済環境の変化がある。

日本は、少子高齢化が加速化し生産人口も消費人口も減少している、国も地方も財政収支が悪化し十分な企業支援が望めない状況にある。しかも寄せる国際化の波の影響は予想をはるかに上回り、急激な変化が予期した以上の速さで進行している。

さらに、グローバルな市場への急速な変化は、国境を越えた競争を激化させ、どの国の企業も生き残りをかけ競争力強化に必死である。韓国企業等の日本企業への M&A はその潮流の中での行動である。

こうした外部経済環境の変化の中で地域社会を支え地域に根ざした企業がいかにして生き抜くかを、韓国企業および中国系企業の対日進出事例から考えてみる^(註-3)。

外国に進出済みの企業は、海外生産比率を高め外国での販売を強化す

る戦略を採ることができる。ところが単独で海外に進出することができない企業はどうすればよいのか。そのための選択肢は多くはない。

第1は、企業が互いに連携し競争力を高め世界市場を狙う方向である。単独でグローバル化の変化に対応が困難であれば複数の企業が連携する。情報化の進展は、小さな企業であってもグローバルな市場へのアクセスを容易にしている。

その際、多くの外国企業を顧客に持つ外国系電子商取引サイトを活用する。連携相手を日本企業に拘る必要はない。外国企業と組むなどの発想が必要だ。

第2は、日本を世界に先駆けた先端市場ととらえ、世界に通用する技術、商品やサービスの開発をめざす。環境意識の高まるなかでの環境関連分野、重要性が高まる農業や介護・看護などのサービス分野に自社が持つ資源を活かした事業を展開する。そのうえで、外国市場でも一定以上の成果を得ることを長期的にはめざしていく。

ただし、成長が期待できる分野はより競争が激しく、革新的な商品や

サービスを産み出しても市場で評価を得て受け入れられることは容易ではない。革新的な技術開発に成功してもビジネスとして成り立つには多額の投資を必要とすることが多い。その際、外国企業から高い評価を得て合弁企業を設立し事業拡大を図ることも成長市場で生き残りを続ける方策と考えることも必要になる。

第3は、外国企業の傘下に入り世界市場に打って出る機会を活かす。本誌前号および本稿で取り上げた企業の多くは、生き残りをかけて成長が期待できるアジア市場に溶け込むために、中国や韓国の企業の傘下に入る道を選んだ。外国企業の資本参加を得て外国企業が持つノウハウを獲得する、傘下にはいった事実が自社の高い技術力や知名度を高めるのに役立ち、新たなビジネス機会を得ようとしている。それだけでなく、自社が持つ有形・無形の資産に気づき、その活用で飛躍しようとしている。

なお、進出事例が示唆していることは、「中国企業が成長市場向けに何を欲しているのか」「韓国企業の海外展開の経験から何をどのような方法

で市場に投入すべきか」などを示すシグナルに見える。そのことは、日本企業にとって中国企業との連携は「高成長が見込まれる中国市場へのアクセス」を活かすことを目指すことになる。一方、韓国企業との連携は中国他の新興国などの海外市場開拓の経験・実績とビジネス機会の豊富さを活かすことに繋がる。

【注】

1. XENESYS社の臨時株主総会用書類によれば、第3者割当増資の株式の82.3%相当の株式を創業者等から無償提供を受け、既存株主の保有比率の希薄化を低減し約61億円の資金を獲得した。
2. 携帯電話市場のシェアは市場調査会社BCNのBCNランキング。全国の量販店のPOSデータを日次で収集し集計したものを元としている。
3. 本誌82号「事例からみた中国系企業の対日進出」
4. 韓国新聞（電子版：2010年3月2日付）
5. 韓国中小企業振興公団は日本事務所を開設し、韓国の中小企業と日本企業との提携、協力を推進することを目的としている。大韓貿易投資公社（KOTRA）は東京他4都市に事務所を持つ他に、東京

IT 支援センター、東京輸出インキュベーション・センターを開設している。

【参考資料】

1. 各社の動向等の記述には、各社の HP および公表資料、誘致した自治体の広報資料を原則として使用している。

他に、次のものが参考になる

- ① 日本ステント・テクノロジー :『JETRO センサー』(2010年3月号)
- ② JETRO 対日投資成功事例紹介
- ③ 朝鮮日報、中央日報、聯合ニュース、韓国経済ニュース(電子版)など

2. 帝国データバンク:「特別企画:韓国企業による日本企業への出資実態調査」(2010年11月9日)

3. 東洋経済新報社『外資系企業総覧』(各年版)

4. 韓国貿易協会(KITA)東京事務所:『駐日韓国企業名簿』(各年度版)支店、営業所等を含む。

5. 韓国輸出入銀行:HP(韓国直接投資統計)国際貿易投資研究所:『世界主要国の直接投資統計集』(国別編)

6. 「目立つIT関連韓国企業の日本進出」(本誌45号、2001年8月)